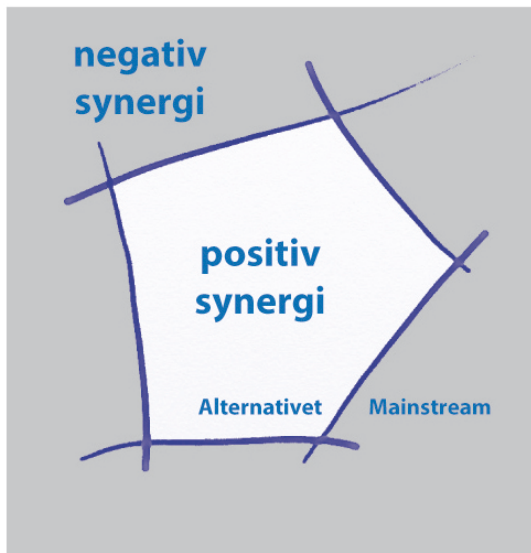


Vantrivs vi i kulturen? Eller varför får ”goda exempel ingen effekt”?

av Bengt-Åke Wennberg



Det blir allt mer uppenbart att de olika förändringsinsatser som görs och rekommenderas av olika makthavare inte får de effekter som man förutspår. Vad som är värre är att det inte behövs omfattande undersökningar för att förstå att dessa insatser är fruktlösa. Sådana analyser skulle lätt kunna göras av de centrala instanser som reglerar pengaflödet.

Trots allt utredande visar sig insatserna bli ett slöseri med resurser. De motverkar inte sällan det uttalade syftet. Samtidigt krävs det inget snille för att förstå att om allt fortsätter som förut och om man bara gör mer av samma så kommer en önskad utveckling att fortgå. Denna brist på förmåga att använda makten till något

konstruktivt leder till ett samhällsklimat som mest består av klagomål, skäll och gnäll. Desperation och uppgivenhet sprider sig.

Stora delar av mitt arbetsliv har jag ägnat åt den sociala interaktionen människor emellan. Arbetet har bestått av att genom samtal och texter analysera det sociala samspelet. Det har inte varit svårt att i den lilla skalan finna goda och framgångsrika exempel. Vi har utvärderat dem efter konstens alla regler. Det är lätt att beskriva hur de uppstått, hur de fungerat och varför de varit framgångsrika. Trots att det finns sådana goda exempel är de svåra att sprida. De goda exemplen verkar inte kunna kopieras. De missförstås. De dör ut efter ett tag. Detta späder på misstillit och irritation. Jag påstår alltså att detta är ett kulturellt fenomen som gör att vi allt mer vantrivs i den kultur vi i dag lever i.

När vi försöker att ändra sakernas tillstånd gör vi ofta misstaget att tro att det är språket som skapar kulturen när det egentligen är tvärtom. Den kultur vi i dag lever i formar ett språk som gör det omöjligt för oss som enskilda individer att förstå varför det är som det är och blir som det blir när vi gör som vi gör. Det är således kulturen vi måste fokusera på.

Begrepp får mening genom det sammanhang i vilket de används. Snö kan ges en mängd olika benämningar i en kultur där förståelsen av olika former av snö är viktigt. Samma sak gäller förstås i

SAMARBETSDYNAMIK AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 0586 726 126, 070 590 94 30

Email: bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se

<http://www.samarbetsdynamik.se>

än högre grad mänskliga interaktiva mönster. Det luriga är att det språk och de benämningar som redan är i bruk i en kultur uppfattas fullständigt självklara. De behöver inte ifrågasättas. Ett ifrågasättande blir först aktuellt när man deltar i och får chansen att engagera sig i en helt annan kultur. När och om man sedan återvänder till sin "gamla" kultur tvingas man återanpassa sig till dess inneboende meningssystem eftersom man då tvingas ingå i de sociala interaktioner som präglar just denna.

Därför kan annorlunda arbetsformer – även om de är väl beskrivna och "bättre" än de gamla – inte överleva i den "stora" kultur som vi för enkelhetens skull kan kalla "mainstream". Alla beskrivningar av de annorlunda formerna har begrepp och ord som ges innebörder som kan omtolkas i enlighet med mainstream. Det vore fel att säga att det nya man vill beskriva saknar ord. Det är rättare att säga att de ord man har att använda ges en annan mening i den "stora kulturen" än den man avser. Därför blir de nya arbetsformerna ofta obegripliga.

Jag gör därför själv ofta misstaget att tro att det är språket – texterna och beskrivningarna – som bestämmer kulturen när det är kulturen (det vill säga de invanda interaktiva sociala mönstren) som bestämmer och genererar språket. Vad vi än skriver och säger så kommer därför de resonemang och analyser vi lägger fram att bli förstådda i enlighet med den existerande kulturen och till och med förstärka denna även om detta inte är avsikten. Kulturen som sådan blir därmed ett stort hinder för de samtal vi vill föra. Frågan är då vad som är den existentiella grunden för den gamla kulturens olika manifestationer och var vi därför bäst kan starta analysen.

Jag tror att den i dag existerande västerländska och industriella kulturen har sin grund i det resurssvaga samhället. I ett sådant samhälle är det rimligt att tro att de rika och inflytelserika individerna skall skyddas från att bli fattiga då de är överlevnadsbärarna. Därför är det logiskt att dessa som grupp uppmärksammar och ständigt kontrollerar hur övriga medlemmar i samhället använder resurserna.

Det "naturliga" blir då att de som anser sig tillhöra den samhällsbärande "eliten" aktivt försöker hindra de "andra" som inte tillhör eliten att förslösa gemensamma resurser. Argumentet är då att det är viktigt – för allas bästa – att "få dom andra att" agera klokt och lojalt i förhållande till eliten, den styrande klassen och den kultur individerna i denna upprätthåller.

Detta sker på olika sätt genom olika former av styrande åtgärder som exempelvis straff och belöning, karriärmöjligheter för de "dugliga" och lojala, fastställande av regler och förordningar som garanterar de önskade beteendena etc. Då det ytliga motivet är att det sker för "allas bästa" kommer denna över- och underordning att försvaras även av de "förtryckta" och kommer att uppfattas helt naturlig och närmast lagbunden ända fram till den punkt då "de rika" uppenbart förbrukar resurser på bekostnad av folket. Då måste ledningen bytas ut *men det förändrar inget i fråga om den ordnande hierarkiska principen*. En ny elit växer fram.

Den ordning som under industrialismen etablerats i industrisamhället förstärker en "mekanisk" bild av hur individer i verksamheter och samhälle skall styras. Resonemangen får därmed en instrumentell prägel som numera inte längre är förenlig med individernas självuppfattning. Ett vanligt tema är att "Organisationens konstruktion garanterar dess välstånd". Organisationen – ja den bestäms av överheten.

Dagens resonemang innebär försök till starka begränsningar av handlingsutrymmet på "rationella" grunder. Dessa grunder bestäms "uppifrån". Detta förhållande får i dag en starkt negativ inverkan på alla berördas självbild. Den lockar till överträdelser och korruption och till lösningar som visserligen är tillåtna, men som trots detta är ett slöseri med resurser. Överträdelserna och misslyckandena skapar behov av ytterligare kontroll och striktare styrning vilket i sin tur förvärrar problemen. Jag skall återkomma till uppkomsten och konsekvensen av denna mekaniska bild i kommande bloggar.

Denna nu existerande styrande och kontrollerande kultur – med bibehållet fokus på resursknapphet – står numera i stark kontrast till det överflöd av pengar som skapats i vårt samhälle. Därmed bara ökar klyftorna. Allt fler förstår att överflödet inte främst har uppstått genom några få enskilda särskilt begåvade individers insatser även om man i eliten ofta hävdar det.

Välståndet har istället växt fram genom det vi kallar **synergi**. Det är således inte enskilda individer i toppen som skall belönas för samhällets välstånd utan de många människornas konstruktiva samverkan och gemensamma innovationskraft. De arbetsformer och de begränsningar som den förindustriella och industriella kulturen fram till nu har skapat bygger emellertid på individualism och konkurrens. De motverkar därmed uppkomsten av synergi. De skapar istället en **negativ synergi**.

Negativ synergi uppstår exempelvis om deltagarna, som i dagens kultur, främjar och tillåter vertikala maktförhållanden, låter framförandet av **motsägelsefulla** och oförenliga ståndpunkter stå oemotsagda och ser motsättningar, rivalitet, konkurrens och fientlighet som en del av den mänskliga naturen etc. I en sådan kultur måste makthavare använda instrumentella och ytligt rationella grunder – som inte är grundade i mänskliga ambitioner och självbilder – för att skapa den samverkan som är önskvärd.

En bättre princip vore att det skapades arbetsformer i vilka mänsklig samverkan leder till **positiv synergi**, det vill säga att summan av det som görs skapar en bättre kvalitet, medför större värde, genererar andra och större resurser för de olika aktörerna etc. än om var och en arbetade för sig. En positiv synergi skapar således nya resurser medan en negativ förbrukar dem.

Tvärt emot vad som hävdas av dess företrädare så skapar alltså dagens kultur ett **resursslöseri** genom den ordning man försöker upprätthålla. Dagens sedan länge invanda kultur har sina rötter i masskonsumtionssamhället men omöjliggör genom detta ett nödvändigt synergiskapande. Positiv

synergi underlättas av småskalighet. Bekantskap och tillit kan då lättare skapas genom närheten mellan deltagarna.

Om småskalighet och positiv synergi kan bli den bärande principen i all samverkan – stort som smått – så blir en instrumentell styrning inte nödvändig. Däremot fordras då att de deltagande aktörerna – inklusive de som utsetts till ledare – besitter och kan skaffa sig en ökad kunskap – en kunskap som de inte behövt i den gamla kulturen – om varandras unika bevekelsegrunder att handla som man handlar i just de situationer som man tillsammans skall lösa.

Det är således i det närmaste omöjligt att skapa ett relevant "vi" om deltagarna i systemet inte förstår helheten, hur det hänger ihop – och vilka utmaningar som man gemensamt ställs inför och hur dessa påverkar varje individ nu och i framtiden. Jag skall återkomma till denna fråga i nästa blogg.